

UPAYA PENGEMBANGAN KONSEP *VALUE PROPOSITION* GUNA MEMENUHI PROFIL PELANGGAN PADA MASKAPAI *LOW COST CARRIER* (Studi Kasus di PT. Indonesia AirAsia)

M. Rizky Setiawan
Wilopo
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email : rizkysetiawan223@gmail.com

ABSTRACT

This research was conducted considering the importance for any company to understand the profile of their customers in the preparation and formation of appropriate value proposition to be offered to customers. The purpose of this study is finding out how the mechanisms and processes undertaken by PT. Indonesia AirAsia regarding the adjustment of value proposition PT. Indonesia AirAsia that can form a value that is appropriate and match with the profile of their customer. This research is a descriptive research with qualitative approach. The author interviewed the marketing executive and the customers of PT. Indonesia AirAsia to find out the how value proposition at AirAsia is formed. The results of the research that is related to the customer profile was found that the majority of customer jobs that is customer feel is having a low-priced holiday, and need a flight with efficient cost. Other than that, customer pains that often occurs are flights delay, unpleasant cabin services, and baggage issues. Customer gains that mainly found is a gains of on time flights, increasing the domestic routes, and free foods an entertainment onboard. The fit between value proposition and customer profile is AirAsia already entering the stage of scalable business model.

Keywords: *Value Proposition, customer profile, low cost carrier airlines.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan mengingat pentingnya bagi setiap perusahaan untuk memahami profil pelanggannya dalam penyusunan dan pembentuk *value proposition* yang sesuai untuk ditawarkan kepada pelanggan. Tujuan dari penelitian ini yakni untuk mengetahui bagaimana mekanisme serta proses yang dilakukan di PT. Indonesia AirAsia perihal penyesuaian *value proposition* PT. Indonesia AirAsia bisa membentuk suatu nilai yang memang sesuai dan cocok dengan profil pelanggannya. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penulis melakukan wawancara dengan *marketing executive* dan pelanggan PT. Indonesia AirAsia untuk mengetahui bagaimana aktivitas pembentuk *value proposition* di AirAsia Indonesia sendiri. Hasil penelitian terkait profil pelanggan, ditemukan bahwa *customer jobs* yang menjadi mayoritas dirasakan pelanggan adalah yakni ingin liburan dengan harga murah, dan membutuhkan penerbangan dengan biaya yang hemat. Selain itu, *customer pains* yang sering terjadi adalah *delay*, pelayanan kabin yang kurang menyenangkan, dan permasalahan bagasi. *Customer gains* yang terlihat adalah keinginan untuk penerbangan *on time*, penambahan rute domestik dan pemberian makanan dan hiburan gratis. Aspek kecocokan antara *value proposition* dan profil pelanggan (*fit*) yang ditemukan adalah AirAsia Indonesia telah masuk dalam tahap *scalable business model*.

Kata Kunci: *Value Proposition, profil pelanggan, maskapai low cost carrier.*

PENDAHULUAN

Saat ini di Indonesia ada beberapa maskapai *low cost carrier* (LCC) yang beroperasi seperti AirAsia, Citilink, Lion Air, dan sebagainya. Dari setiap maskapai tersebut tentunya menawarkan keunggulan dan proposisi nilai yang berbeda kepada setiap pelanggannya. Pada akhirnya pelanggan sendiri yang akan merasakan proposisi nilai (*value proposition*) yang menurut Osterwalder & Pigneur (2014:2) adalah gabungan produk dan/atau jasa tertentu yang melayani kebutuhan segmen pelanggan spesifik. Pelanggan yang spesifik disini bisa ditinjau dari segmentasi pasar mana yang dipilih suatu maskapai dalam menjalankan operasionalnya. Maskapai dengan model bisnis *full services* tentunya akan menawarkan *value proposition* yang berbeda dengan maskapai LCC, begitu juga sebaliknya. *Value proposition* sangat vital peranannya karena berbicara mengenai keunggulan apa yang maskapai tersebut tawarkan serta aspek kreatifitas dan inovasi apa yang dibentuk oleh perusahaan dan diwujudkan dalam suatu layanan dan produk yang didalamnya terkandung proposisi nilai tersebut.

Jika melihat kondisi saat ini di dunia penerbangan Indonesia, aktivitas terkait pembentukan proposisi nilai para maskapai LCC demi merebut hati para pengguna jasa layanan penerbangan sudah semakin beragam. Sebagai contoh, adalah maskapai penerbangan LCC yang bermarkas pusat di Malaysia yakni AirAsia. AirAsia merupakan maskapai LCC yang konsisten menawarkan promo tiket penerbangan murah menuju berbagai destinasi di sepanjang benua Asia dan Australia. Secara berani, AirAsia terus menawarkan tiket penerbangan gratis kepada konsumen setianya seperti yang saat ini ditawarkan yakni penerbangan gratis menuju Singapura, Kualalumpur, Tokyo dan berbagai destinasi lainnya dengan rentang pemesanan mulai dari 13 Maret- 19 Maret 2017 (AirAsiaMobileApps). Secara eksplisit, cukup terlihat bahwa proposisi nilai andalan AirAsia adalah penerbangan berbiaya murah (*low cost*). Aktivitas promosi penerbangan berbiaya murah AirAsia pada akhirnya juga sangat berpengaruh pada posisi kompetitif AirAsia pada persaingan di industri penerbangan Asia

Demi memperdalam studi kasus, penulis melakukan wawancara dengan *marketing executive*

yakni Dang Dwaya. Dari wawancara tersebut, diketahui bahwa *value proposition* utama yang ditawarkan AirAsia kepada konsumennya adalah harga yang murah namun tidak berarti anda mendapatkan pelayanan yang murahan dan konektivitas rute penerbangan yang begitu kuat dan beragam. Dimulai dari harga yang murah, dari data internal perusahaan yang berhasil didapat penulis menyebutkan bahwa AirAsia meyakini meskipun suatu penerbangan menuju rute yang standar maupun yang tersulit sekalipun, AirAsia akan tetap memberikan harga yang terjangkau, mudah, dan menyenangkan bagi semua orang. Oleh karena itu pada akhirnya muncul *tagline* “*Now Everyone Can Fly*” milik AirAsia yang membuat pada akhirnya AirAsia secara konsisten menawarkan tiket penerbangan murah bagi setiap perjalanannya demi menarik minat calon pembeli.

Penawaran tiket penerbangan murah oleh AirAsia tidak hanya berlaku untuk penerbangan jarak pendek saja (*short haul*), namun penerbangan jarak panjang (*long haul*) juga ditawarkan dengan harga yang cukup terjangkau. Sebagai contoh, penerbangan dari kota Denpasar (Bali) ke Melbourne (Australia) untuk tanggal 1 April 2017 yang dilihat dari aplikasi Traveloka (11/3/17) menunjukkan bahwa penerbangan dengan harga termurah masih dipegang oleh AirAsia dengan nominal Rp 2.387.000/orang. Harga ini berada di bawah nominal harga yang ditawarkan maskapai lain seperti Garuda Indonesia, Jetstar dan Virgin Australia Airlines.

Mengenai *value proposition* dari segi konektivitas rute, menurut *marketing executive* yang diwawancarai penulis AirAsia menawarkan koneksi penerbangan internasional yang beragam. Menurut data *powerpoint* internal yang berhasil didapat penulis, saat ini AirAsia sendiri memiliki 219 rute yang melintasi 20 negara dengan destinasi tujuan sebanyak 105 destinasi. Konektivitas rute yang begitu beragam ini didukung dengan armada pesawat yang dimiliki AirAsia dan saat ini mengoperasikan 117 armada Airbus A320, dan 27 armada jenis Airbus A330. Terlebih saat ini AirAsia sedang melakukan pemesanan kembali pesawat berjenis Airbus A320 Neo kepada pabrikan pesawat Airbus (AirAsia.com). Untuk lebih memperjelas ihwal konektivitas rute yang dimiliki oleh AirAsia

Mengenai penempatan *value proposition*, Osterwalder dan Pigneur (2014:22) menyarankan *value proposition* sebaiknya diletakkan dalam model bisnis perusahaan karena sebenarnya *value proposition* adalah kesatuan, atau gabungan manfaat yang ditawarkan perusahaan. Peletakkan *value proposition* di dalam model bisnis memungkinkan pelaku bisnis untuk dapat memonitor apakah *value proposition* ini sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang ditarget. *Value proposition* yang bisa memenuhi kebutuhan pelanggan menurut Osterwalder dkk (2014:6) bisa ditemukan dengan memecah profil pelanggan yang menjadi segmen utama pelaku bisnis tersebut dan peta nilai yang ditawarkan di mana kecocokan *value proposition* terhadap kebutuhan pelanggan akan terlihat kala aspek dalam peta nilai dan profil pelanggan itu saling diperbandingkan. Melihat AirAsia yang tidak memiliki *value proposition* secara resmi, cukup menarik melihat bagaimana AirAsia dalam membentuk *value proposition* dalam setiap produk dan layanannya apakah cukup sesuai dengan kebutuhan pelanggannya dan bisa menjadi solusi atas kesulitan pelanggan dalam mengonsumsi segala hal yang ditawarkan AirAsia. Juga menarik bagaimana AirAsia mengevaluasi *value proposition* miliknya apakah masih relevan dengan kondisi pasar apabila memang AirAsia tidak memiliki *value proposition*nya secara resmi dan hanya sifatnya *running by operation* saja. Oleh karena itu, guna mengetahui lebih dalam mengenai kasus AirAsia yang tidak memiliki *value proposition* secara resmi ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Upaya Pengembangan Konsep *Value Proposition* Guna Memenuhi Profil Pelanggan pada Maskapai *Low Cost Carrier* (Studi Kasus di PT. Indonesia AirAsia)

KAJIAN PUSTAKA

Proposisi nilai (*Value Proposition*)

Proposisi nilai (*value proposition*) menurut Kotler dan Armstrong (2008:11) adalah sejumlah keuntungan atau nilai yang dijanjikan perusahaan kepada konsumen demi memuaskan kebutuhan mereka. Sedangkan menurut Webster dalam Rintamaki, Kuusela dan Mitronen (2007:622) menyatakan definisi dari *value propositions* adalah: “*The verbal statement that matches up the firm’s distinctive competencies with the needs and*

preferences of a carefully defined set of potential customers. It’s a communication device that links the people in an organization with its customers, concentrating employee efforts and customer expectations on things that the company does best in a system for delivering superior value. The value propositions creates a shared understanding needed to form a long-term relationship that meets the goals of both the company and its costumers.”

Customer Value Proposition

Pada hakikatnya belum ada definisi secara gamblang yang menjelaskan mengenai *customer value propositions*, namun kenyataannya kini banyak ahli yang berpendapat bahwa konsep *customer value propositions* bisa dilihat dari perspektif konsumen dan upaya perusahaan dalam pembentukan keunggulan kompetitif (Rintamaki dkk, 2007:622). Lebih lanjut, Rintamaki dkk (2007:622) berpendapat bahwa keterkaitan konsep antara nilai pelanggan dan keunggulan kompetitif memang saling memiliki keterkaitan namun merupakan dua variabel independen yang tentunya bisa dipakai dalam upaya identifikasi *customer value propositions* yang sukses. Kesuksesan pengiriman nilai dari *customer value propositions* dari sebuah perusahaan pada akhirnya akan sangat berpengaruh besar pada tingkat penyerapan produk atau jasa di pasar yang akhirnya akan menentukan tingkat pendapatan perusahaan tersebut.

Kanvas Proposisi nilai (*Value Proposition Canvas*)

Kanvas proposisi nilai menurut Osterwalder dkk (2014:3) memiliki dua sisi, yakni profil konsumen untuk mengklarifikasi pemahaman konsumen dan peta nilai untuk menjelaskan bagaimana cara kita untuk menciptakan nilai bagi konsumen. Osterwalder dkk (2014:3) menjelaskan kecocokan timbul ketika aspek dalam profil konsumen dan peta nilai saling bertemu dan cocok.

Peta Proposisi Nilai (*Value Proposition Map*)

Osterwalder dkk (2014:28) membagi peta nilai ke dalam tiga buah aspek yakni produk dan jasa, penghilang kesulitan (*pain relievers*) dan kreator kemajuan (*gain creators*). Peta nilai ini terdiri atas tiga buah blok

Kecocokan (*Fit*)

Fit dapat terwujud apabila konsumen yang ditarget merasa senang dengan proposisi nilai yang ditawarkan dan perusahaan tersebut berhasil mengetahui pekerjaan konsumen, mengurangi rasa sakit yang diterima konsumen dan membuat berbagai kemajuan di mana para konsumen perduli akan kemajuan tersebut (Osterwalder dkk, 2014:41). Cara menemukan *fit* sebagaimana dianjurkan oleh Osterwalder dkk (2014:47) adalah dengan membuat *checklist* pada papan *customer profile* dan *value map* di mana *checklist* tersebut memperlihatkan bagaimana aspek dalam *value map* cocok dengan aspek *customer job*, *pain* dan *gain* di papan *customer profile*. Tujuan dari pembuatan *checklist* ini adalah untuk melihat *customer value* yang terwakili dengan aspek-aspek yang terchecklist dan memang akan ada yang tidak terchecklist karena perusahaan tidak dapat memuaskan segala aspek yang terdapat dalam *customer profile* (Osterwalder dkk, 2014:47).

Low Cost Carrier (*LCC*)

Seperti yang diketahui secara umum, maskapai *low cost carrier* (*LCC*) identik dengan harga penerbangan yang murah dan fasilitas pesawat yang setara kelas ekonomi. Perihal *low cost carrier*, Huettinger (2013:76) menjelaskan guna menekan biaya demi menawarkan harga yang hemat kepada konsumen, maskapai *LCC* menerapkan tingkat *outsourcing* yang tinggi, banyak pesawat yang sejenis, pesawat maskapai tersebut memiliki utilisasi yang tinggi, dan produktivitas karyawan yang tinggi. Lebih lanjut, Huettinger (2013:76) menjelaskan maskapai *LCC* juga mengurangi biaya di bandara seperti biaya penanganan lebih rendah dan tidak memakai *lounge* di bandara juga maskapai menekan biaya distribusi dan layanan *inflight* seperti pengurangan pembayaran komisi, tidak menggunakan *loyalty program*, tiket gratis, tidak ada makanan minuman gratis di dalam pesawat, intensitas kursi yang cukup padat dan tidak ada kelas bisnis terpisah

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan dilakukan di PT Indonesia AirAsia. Pengungkapan topik penelitian yang diangkat penulis mengenai

”Upaya Pengembangan Konsep *Value Proposition* Pada Maskapai *Low Cost Carrier*” di PT. Indonesia AirAsia

Fokus Penelitian

1. Profil Pelanggan (*Customer Profile*)

- a. Kebutuhan yang ingin diselesaikan pelanggan (*customer jobs*)
- b. Hambatan pelanggan (*customer pains*)
- c. Keinginan pelanggan (*customer gains*)

2. Peta Proposisi Nilai (*value proposition map*)

- a. Produk dan jasa yang ditawarkan
- b. Kreator keinginan
- c. Penghilang kesulitan

3. Kecocokan (*Fit*) antara *value map* yang ditawarkan kepada profil pelanggan AirAsia Indonesia

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain: Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi. Adapun instrument penelitian yang digunakan ialah: pedoman wawancara dan alat perekam.

Analisis Dan Keabsahan Data

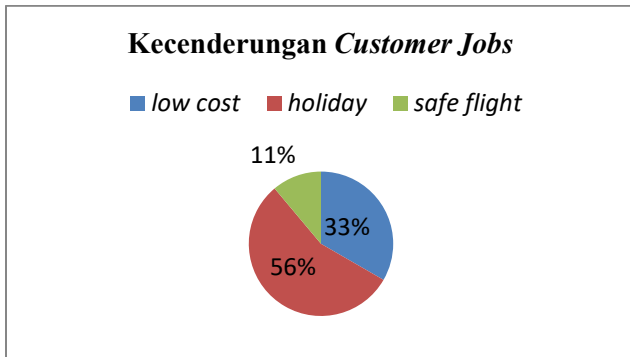
Penelitian ini menggunakan model analisis data Creswell yang penulis anggap paling sesuai dan mudah untuk dapat diterapkan pada penelitian ini. Model analisis data yang penulis gunakan adalah spiral analisis data menurut John W Creswell. Creswell (2014:254) meyakini bahwa dalam menganalisis data kualitatif, peneliti bergerak dalam lingkaran analisis daripada menggunakan lingkaran analisis yang tetap. dan keabsahan data menggunakan teknik keterlibatan jangka panjang dan triangulasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Customer Profile

***Customer Jobs* Utama**

Mengenai keseluruhan data yang ditemukan, penulis berhasil menemukan 9 orang yang berkomentar mengenai *customer jobs* dari 41 orang yang berkomentar terkait *value proposition canvas*. Berikut akan disediakan diagram mengenai kecenderungan *customer jobs* yang dialami konsumen AirAsia Indonesia ini.



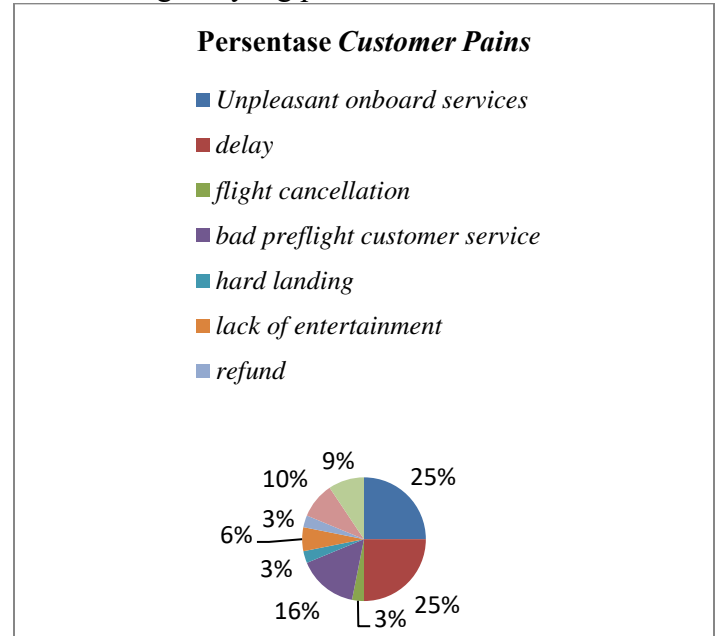
Gambar 1. Kecenderungan Customer Jobs
Sumber: Data diolah penulis (2017)

Diagram 1 menjelaskan bagaimana *customer jobs* AirAsia Indonesia. bisa terlihat bahwa kebutuhan untuk liburan masih menempati tempat teratas dengan persentase 56% dan selaras pula dengan pengumpulan data primer penulis di mana kebutuhan liburan menjadi aspek terbanyak dari *customer jobs*. Posisi kedua kecenderungan *customer jobs* ditempati oleh kebutuhan penerbangan hemat yang juga sejalan dengan hasil pengumpulan data primer oleh penulis mengenai banyaknya kebutuhan akan penerbangan murah. Ditempat ketiga terdapat kebutuhan akan penerbangan yang lebih *safety* yang menjadi alasan konsumen tersebut memakai AirAsia. Hasil temuan dari penulis ini juga sesuai dengan makna *customer jobs* yang berbicara mengenai kebutuhan spesifik yang ingin diselesaikan konsumen (Osterwalder dkk,2014:12) karena jelas terlihat bahwa kebutuhan pelanggan untuk menggunakan AirAsia Indonesia terkait liburan dengan harga murah, penerbangan lebih aman dan sebagainya.

Melalui triangulasi antara data primer dan sekunder ini, penulis bisa menganalisis bahwa memang faktor yang cukup dominan dalam hal *customer jobs* ini adalah dari segi kebutuhan liburan, penerbangan hemat dan juga penerbangan yang lebih aman. Fenomena ini menjadi alasan mengapa mereka memilih AirAsia Indonesia sebagai mitra perjalanannya dibandingkan dengan maskapai lain. AirAsia Indonesia tentunya harus tetap *aware* mengenai *customer jobs* ini guna mengembangkan inovasi dan kreatifitas guna memenuhi kebutuhan pelanggan mereka sendiri.

Customer Pains Utama

Mengenai data kesulitan penumpang yang lain, penulis telah membuat suatu diagram yang didasarkan pada data yang didapat dari situs *airlineratings.com* (2017) dan *airlinequality.com* (2017). Diagram ini akan menunjukkan persentase atas banyak frekuensi dari tiap-tiap kesulitannya. Berikut diagram yang penulis sediakan:



Gambar 2. Persentase Customer Pains
Sumber : Data diolah penulis (2017)

Data pada gambar 2 menunjukkan bagaimana aspek *unpleasant onboard service* dan *delay* menempati posisi teratas sebagai kesulitan yang dirasakan konsumen dengan persentase sebesar 25 persen. Kedua aspek ini juga terdapat pada *customer pains* dari narasumber penulis. Aspek ketiga dengan persentase tertinggi adalah *bad preflight customer service* sebesar 16 persen yang mewakili kesulitan konsumen dari segi layanan sebelum penerbangan seperti pemesanan tiket dan pelayanan oleh petugas darat AirAsia Indonesia. Terdapat permasalahan lain pula yang dialami penumpang AirAsia Indonesia yakni *refund*, *luggage problem*, *narrow legspace*, *flight cancellation* dan sebagainya.

Interpretasi penulis atas data yang diambil terkait *customer pains* baik primer dan sekunder melihat bahwa aspek *unpleasant onboard service*, *delay*, dan *bad preflight customer service* bisa menjadi kesulitan utama para penumpang dan maskapai AirAsia Indonesia. Hal ini sesuai dengan

teori mengenai *customer pains* yakni sebagai segala sesuatu yang mengganggu konsumen pada sebelum, saat dan sesudah mencoba untuk memenuhi kebutuhannya (Osterwalder dkk, 2014:13). Kesesuaian ini nampak dari bagaimana para pelanggan AirAsia Indonesia dalam menggunakan layanan penerbangan AirAsia sebenarnya masih merasakan kesulitan yang cukup mengganggu dan menghambat mereka menikmati penerbangan bersama AirAsia Indonesia. AirAsia Indonesia sebaiknya melihat ini secara serius guna mengurangi kekecewaan penumpang atas pelayanannya.

Customer Gains Utama

Pada bagian ini penulis juga telah menemukan apa yang menjadi keinginan konsumen (*customer gains*) berdasarkan dari wawancara yang dilakukan. *Customer gains* yang berhasil dikumpulkan penulis adalah kejutan di penerbangan, proses *take off* dan *landing* yang mulus, antrian masuk pesawat lebih tertib, perbanyak rute domestik dan sebagainya yang terdapat pada bagian penyajian data. Osterwalder dkk (2014:16) mendefinisikan *customer gains* sebagai tujuan dan keuntungan yang diinginkan konsumen. Aspek *customer gains* yang didapat penulis dari wawancara dengan pelanggan AirAsia penulis analisis bisa masuk ke dalam *customer gains* sesuai pemaknaan dari Osterwalder dkk dikarenakan segala hal yang disebutkan narasumber penulis merupakan keinginan dan keuntungan yang ingin didapat. Penulis juga akan menganalisis perihal data *customer gains* yang di dapat ditinjau dari 4 tipe dari *customer gains* yakni *required gains*, *expected gains*, *desired gains* dan *unexpected gains* (Osterwalder dkk, 2014:16).

Value Proposition Map

a. Produk dan Layanan yang Sangat Beragam

- (1) Penerbangan Murah Dengan Variasi Promo Tiket Penerbangan
- (2) Rute Internasional Menjadi Mayoritas
- (3) *Ancillary Product* Lebih Banyak Dibanding Maskapai LCC lain di Indonesia

b. Pain Relievers yang Spesifik Untuk Menanggulangi Kesulitan Konsumen

- (1) Penerapan *low cost* di AirAsia Indonesia
- (2) Penambahan Rute Baru yang Unik

- (3) Kemudahan Dalam *Personalised Trip*

c. Ground Time yang Cepat

Gain Creator yang Spesifik Untuk Menimbulkan Keinginan Pelanggan

- (1) Penerbangan Murah Menjadi Penawaran Utama
- (2) *Brand* yang Kuat Untuk Menarik Minat Pembeli
- (3) Kemudahan Pembelian Melalui *MobileApps*
- (4) Penerbangan yang Menyenangkan Selama Di Udara

Kecocokan (Fit) Antara Customer Profile dan Value Proposition Map

Dari segi teori, kecocokan (*fit*) didapat ketika perusahaan berhasil menemukan *value proposition* yang sesuai dengan *customer jobs* yang penting, mengurangi kesulitan utama pelanggan dan menciptakan keinginan pelanggan (Osterwalder, 2014:42). Melalui *value proposition canvas* sebagai alat analisis, penulis berhasil menemukan kecocokan antara *value proposition map* yang ditawarkan dengan *customer profile* yang berhasil diidentifikasi penulis. Penulis juga menemukan bahwa dengan *value proposition* yang ditawarkan memang pada akhirnya tidak dapat memenuhi semua *customer jobs*, *pains*, dan *gains*. Fenomena ini tentunya sesuai dengan teori mengenai *fit* seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa memang tidak semua aspek dari *customer profile* dapat dipenuhi dan perusahaan sebaiknya fokus dengan *customer profile* yang dapat dipenuhi sesuai dengan kapabilitas perusahaan tersebut.

Hal yang tidak dapat dipenuhi oleh AirAsia Indonesia seperti makanan dan hiburan gratis di dalam pesawat, penambahan rute domestik di Indonesia, perbedaan bahan kursi jenis *hotseat* dengan kursi ekonomi lain, pemindahan *gate* penerbangan secara tiba-tiba, kesulitan mendapat tiket promo dan sebagainya menunjukkan bahwa AirAsia Indonesia memang tidak dapat memenuhi semua keinginan dan kesulitan pada bagian *customer profile*. Hal-hal yang dapat dipenuhi AirAsia Indonesia sebagai contoh seperti *customer jobs* traveling dengan harga murah, terlihat baik karena bepergian ke luar negeri, mudik, lalu ada *customer pains* bagasi terlalu mahal, bagasi rusak,

delay, lalu ada keinginan untuk diberikan kejutan di penerbangan, penurunan harga makanan, awak kabin lebih membantu dan sebagainya. Aspek ini setelah penulis konfirmasi ke narasumber bisa dipenuhi oleh *value proposition* di mana penulis menganalisis dalam kerangka *value proposition map*.

Lebih lanjut, penulis juga menemukan bahwa saat ini tahapan terkait kecocokan antara *value proposition* dan *customer profile* ini telah sampai pada tahap *business model fit*. Osterwalder dkk (2014:48) menjelaskan *business model fit* ditemukan ketika terdapat bukti bahwa *value proposition* ini dapat diletakkan pada model bisnis yang *scalable* dan *profitable*. Analisis mengenai posisi kecocokan *value proposition* AirAsia Indonesia yang sudah pada tahap *business model fit* akan dijelaskan secara lebih komprehensif pada bagian *scalable business model*.

Scalable Business Model

Penulis menemukan bahwa AirAsia Indonesia telah pada tahap *business model fit* dengan menemukan model bisnis yang berskala luas dan tentunya *profitable* bagi maskapai. Yoga Pratama (29 tahun) menjelaskan bahwa maskapai sudah menjalankan model bisnis dengan *value proposition* ini selama sepuluh tahun dan *value proposition* ini masih sama dengan awal dibentuk.

Yoga juga menjelaskan bahwa maskapai berasumsi jika *value proposition* ini diterima oleh masyarakat dan dibuktikan dengan maskapai yang tetap bertumbuh. Pertumbuhan ini dapat terlihat dari pembukaan rute baru, ada kenaikan pendapatan dan sebagainya. Berikut penjelasan dari Yoga Pratama (29 tahun) terkait penerimaan *value proposition* di pasar:

Pernyataan Yoga ini memperkuat analisis penulis di awal bagian ini bahwa AirAsia memang sudah menemukan *business model fit* dengan *value proposition* yang dimilikinya. Melihat makna dari *business model fit* menurut Osterwalder dkk (2014:48) di mana *business model fit* ditemukan ketika terdapat bukti bahwa *value proposition* ini dapat diletakkan pada model bisnis yang *scalable* dan *profitable* kesesuaian antara teori dan fenomena ini semakin terlihat karena dengan *value proposition* yang dimiliki AirAsia Indonesia telah memiliki model bisnis yang menguntungkan dan

berjalan selama sepuluh tahun terakhir. .Guna memperdalam analisis mengenai *business model fit* yang dialami AirAsia Indonesia, penulis melakukan dokumentasi dengan melihat bagaimana pertumbuhan penumpang pada dua tahun terakhir yakni tahun 2015 dan 2016. Penulis beranggapan bahwa jika suatu perusahaan telah menemukan *business model fit* maka penyerapan pasar akan produk dan layanannya akan berpotensi cukup besar dikarenakan *value proposition* yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Pada tahun 2015 dengan kapasitas kursi sebanyak 8.757.900 yang berada di dalam 25 pesawat Airbus A320 miliknya, AirAsia mampu mencatatkan perolehan penumpang yang diangkut sebesar 6.521.336 atau dengan persentase *load factor* sebesar 74%. Tahun 2016, AirAsia Indonesia mampu mencatatkan perolehan penumpang yang diangkut di mana nominalnya tidak jauh berbeda dari tahun sebelumnya yakni 6.516.111. Perolehan ini mencatatkan *load factor* sebesar 84% di mana terjadi penurunan kapasitas kursi yakni sebanyak 7.773.120 di mana pesawat yang dioperasikan juga berkurang menjadi hanya 22 buah pesawat Airbus A320.

Dengan Jumlah 12 juta penumpang yang berhasil diangkut oleh AirAsia Indonesia dalam dua tahun terakhir mengindikasikan bahwa AirAsia Indonesia masih *stay* dengan model bisnis serta *value proposition* yang dimiliki sehingga jumlah konsumsi masyarakat akan layanan penerbangan AirAsia masih cukup massif dan model bisnis ini masih menguntungkan. AirAsia Indonesia juga terus bertumbuh dengan pembukaan empat rute baru (Pontianak – Kuala Lumpur , Denpasar- Narita, Denpasar-Mumbai, Jakarta-Makau) Internasional. Pertumbuhan rute penerbangan ini mengindikasikan bahwa AirAsia Indonesia masih cukup nyaman dan memiliki performa yang cukup baik melalui model bisnis dan *value proposition* yang telah bertahan selama sepuluh tahun belakangan ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kesimpulan *Customer Profile* berdasarkan hasil analisis pada penyajian data:
 - a. *Customer jobs* yang paling banyak muncul pada penelitian ini adalah konsumen menggunakan AirAsia dikarenakan ingin

liburan dengan biaya yang murah dan membutuhkan penerbangan yang hemat. Kesimpulan ini muncul setelah peneliti juga melakukan triangulasi dengan data sekunder. *Customer jobs* lain yang muncul setelah peneliti melakukan pengumpulan data primer adalah kebutuhan untuk mudik, terlihat baik secara sosial, kebutuhan untuk *update* di media sosial, mencoba terbang dengan maskapai pemenang SKYTRAX dan kebutuhan rasa aman akan suatu penerbangan.

- b. *Customer pains* yang muncul pada penelitian ini cukup beragam. Namun jika ditarik benang merah maka kesulitan pelanggan yang cukup sering dialami konsumen adalah terkait keterlambatan penerbangan (*delay*), pelayanan kabin yang kurang menyenangkan seperti pramugari tidak membantu dan kursi rusak (*unpleasant onboard services*), dan permasalahan bagasi. Kesulitan lain yang muncul baik setelah penulis melakukan pengumpulan data primer dan sekunder adalah permasalahan *refund*, kursi yang terlalu sempit, penutupan rute domestik, fasilitas bandara yang kurang, kurangnya fasilitas *entertainment* dan pembatalan penerbangan.
 - c. Terkait penelitian ini setelah penulis melakukan analisis data, aspek pemberian makanan dan fasilitas *entertainment* gratis dan perbanyak rute domestik di dalam pesawat muncul cukup banyak terkait dengan *customer gains*. Penulis juga menemukan data lain mengenai *customer gains* yakni penerbangan yang *ontime*, diberikan *surprise onboard*, kecepatan *booking* tiket dinaikkan, diperbolehkan memakan bekal di kabin, promo *premium flatbed*, awak kabin lebih membantu, makanan *inflight* yang enak dan fasilitas *hotseat* kursinya lebih baik dibanding kelas ekonomi.
2. Kesimpulan akan *value proposition map* berdasarkan hasil analisis pada bagian penyajian data:
- a. AirAsia Indonesia terkait penawaran produk dan jasa memiliki tiga pilar utama yang ditawarkan kepada konsumen. Pertama adalah harga penerbangan yang murah dan disertai dengan varian promo tiket yang banyak, kedua adalah penawaran rute penerbangan dengan

tujuan Internasional yang menjadi mayoritas dan penawaran produk tambahan (*ancillary product*) yang cukup banyak jika dibandingkan dengan maskapai lain di Indonesia. *Ancillary product* yang dimiliki AirAsia Indonesia seperti fitur *premium flex*, *pick a seat*, paket hemat (kursi, bagasi, makanan), *premium flatbed*, *quite zone*, *tune protect*, makanan dan bagasi, *tune protect*, *red carpet*, dan *airport transfer to city*. AirAsia Indonesia konsisten dengan penawaran ketiga jenis produk dan jasa ini kepada konsumen dan juga sebagai pembeda dengan maskapai berbiaya hemat lainnya di Indonesia.

- b. Mengenai *pain relievers*, AirAsia Indonesia memiliki empat aspek yang digunakan untuk mengurangi kesulitan konsumen dalam konsumsi layanan penerbangan AirAsia Indonesia. Aspek penerapan *low cost* menjadi poin pertama yang terus dijalankan oleh maskapai guna menciptakan penerbangan yang terjangkau. Penerapan *low cost* di AirAsia Indonesia melalui aktivitas penggunaan *single fleet* yakni Airbus A320 yang memudahkan perawatan dan sertifikasi awak kabin, pembelian bahan bakar dengan sistem beli dengan harga tetap diawal (*hedging*), pembersihan pesawat yang dilakukan oleh awak kabin tanpa adanya pihak ketiga, penggunaan tangga untuk menaikkan penumpang dibandingkan garbarata, penerapan satu kelas kursi, dan penerapan *fare bucket system* untuk penawaran tiket ke konsumen. Aspek lain yang menjadi *pain relievers* adalah penambahan rute baru Internasional yang unik. Keunikannya dikarenakan, pada rute baru itu AirAsia Indonesia merupakan maskapai berbiaya hemat satu-satunya dari Indonesia yang terbang menuju rute baru tersebut seperti Denpasar-Narita, Pontianak- Kuala Lumpur, Jakarta-Makau, dan Denpasar-Mumbai. Aspek lain yang menjadi *pain relievers* adalah kemudahan untuk mengatur penerbangan (*personalized trip*) berdasarkan kebutuhan konsumen yang didukung dengan fitur di *mobile apps* dan *website* yang mudah guna membantu konsumen mengatur kebutuhan penerbangannya. Aspek terakhir adalah waktu di darat (*ground time*) yang telah distandarisasi

- menjadi hanya 25 menit untuk meminimalisir *delay*.
- c. Penulis setelah melakukan analisis data mengenai penelitian ini menemukan bahwa AirAsia Indonesia memiliki empat aspek utama yang menjadi *gain creator*. Aspek pertama adalah kembali melalui penerbangan murah di mana AirAsia Indonesia melihat potensi akan masih banyak masyarakat Indonesia yang menginginkan penerbangan murah. AirAsia Indonesia juga memberikan bentuk lain dari penawaran harga tiket murah yakni melalui gelaran AirAsia Travel Fair di mana pada *event* ini terdapat diskon yang besar untuk tiket penerbangan. AirAsia Indonesia juga menjadikan *brandnya* sebagai aspek yang kuat untuk menarik minat pembeli. *Positioning brand* yang kuat dari AirAsia Indonesia yang identik dengan seseorang yang *sylish, fun*, dan petualang menjadi penawaran yang menarik dari AirAsia untuk konsumen. AirAsia Indonesia juga menawarkan kemudahan pembelian tiket melalui *mobileapps* dengan berbagai keuntungan yang ditawarkan kepada konsumen. Keuntungan yang ditawarkan yakni adanya diskon 20% terhadap tiket apabila melakukan pembelian di *mobileapps* AirAsia Indonesia. Penulis juga melihat *step* pembelian pada *mobileapps* cukup mudah dan mengedepankan esensi akan proses pembelian itu sendiri. AirAsia Indonesia juga menjadikan aspek penerbangan yang menyenangkan sebagai aspek penarik keinginan konsumen untuk menggunakan AirAsia. Penerbangan yang menyenangkan ini berwujud aktivitas-aktivitas seru selama penerbangan yakni seperti *acoustic onboard* yang pernah mengundang *band* endah n rhesa dan rumahsakit, drama di kabin, aktivitas foto bersama dan sebagainya. Tentunya perlu adanya pengembangan berkelanjutan akan aspek-aspek yang menjadi *gain creator* agar konsumen selalu memiliki beragam opsi ketika ingin menggunakan layanan penerbangan AirAsia Indonesia.
 3. Kesimpulan mengenai Kecocokan (*fit*) antara *customer profile* dan *value proposition map* berdasarkan hasil analisis penyajian data sebagai berikut:
 - a. Terdapat beberapa aspek dari *customer profile* yang bisa dipenuhi dengan *value proposition* yang dimiliki AirAsia Indonesia seperti traveling dengan harga murah, terlihat baik di lingkungan sosial dengan bepergian ke luar negeri, bagasi yang mahal, kerusakan bagasi, *delay*, terbang mahal, kesulitan mengganti jadwal terbang dan pemesanan, pelayanan pramugari yang kurang, adanya *surprise onboard*, promo *premium flatbed* dan sebagainya. Aspek dari *customer profile* yang tidak bisa dipenuhi dengan *value proposition* AirAsia Indonesia seperti makanan dan hiburan gratis di dalam pesawat, kesulitan mendapat promo, penambahan rute domestik di Indonesia, perbedaan bahan pada kursi *hotseat* dibanding kursi jenis lainnya, pemindahan *gate* secara tiba-tiba dan sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa AirAsia Indonesia juga memiliki prioritas akan *customer profile* seperti apa yang akan dilayani yang sesuai dengan *value proposition* dan model bisnis maskapai.
 - b. Penulis juga menemukan bahwa dalam tahapan kecocokan ini AirAsia telah sampai pada tahap *business model fit* dengan diterapkannya model bisnis yang berskala besar (*scalable business model*). Hal ini diketahui melalui pengumpulan data primer yang menyebutkan bahwa penggunaan *value proposition* ini telah bertahan selama sepuluh tahu begitu pula dengan model bisnisnya. Indikasi *scalable business model* ini juga penulis analisis dengan masifnya pengangkutan penumpang AirAsia Indonesia yang berada pada kisaran 6 Juta penumpang dan tingkat keterisian bangku (*load factor*) sebesar 74 dan 84 persen dalam dua tahun terakhir. Hal ini menunjukkan penerimaan konsumen AirAsia Indonesia masih cukup tinggi dengan *value proposition* yang ditawarkan oleh maskapai.

Saran dan Rekomendasi

1. Berdasarkan temuan penulis pada penelitian ini, terungkap bahwa AirAsia Indonesia tidak menulis *value proposition* miliknya secara resmi dan bersifat *running by operation* dan secara kultural sudah berkembang di maskapai. Penulis menyarankan AirAsia Indonesia mungkin dapat menuliskan *value*

propositionnya pada model bisnisnya ataupun kerangka kerja lain. Hal ini diperlukan karena penulis melihat adanya potensi bias makna dalam aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan *value proposition* ini. Penulis melihat bahwa *value proposition* adalah suatu hal yang bersifat mendasar perihal bagaimana *value* ini ditawarkan dan dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan penting untuk dibentuk suatu panduan mengenai apa saja *value proposition* yang dimiliki AirAsia Indonesia dan nilai yang terkandung di dalamnya.

2. Penulis juga menyarankan AirAsia Indonesia menggunakan *tools value proposition canvas* sebagai alat bantu identifikasi apakah *value proposition* yang dimiliki masih relevan dengan keadaan konsumen saat ini. Saran ini berangkat dari temuan penulis bahwa *value proposition* AirAsia Indonesia ini telah bertahan cukup lama hingga sepuluh tahun dan seperti diuraikan di poin pertama bagian saran ini tidak dituliskan secara resmi. Penulis melihat dengan adanya bagian riset konsumen pada *customer profile* yang mencakup bagaimana tugas, kesulitan dan keinginan konsumen dan juga bagian mengenai *value proposition* yang ditawarkan AirAsia Indonesia, bisa ditemukan relevansi atas *value proposition* ini atas kebutuhan konsumen. Juga sifat konsumen yang selalu dinamis menuntut adanya evaluasi atas segala bentuk penawaran perusahaan kepada konsumen termasuk aspek *value proposition* AirAsia Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. 2014. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Alih Bahasa oleh Ahmad Lintang Lazuardi. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Kementerian Perhubungan. 2015. *Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 126 Tentang Mekanisme Formulasi Perhitungan dan Penetapan Tarif Batas Atas dan Batas Bawah Penumpang Pelayanan Kelas Ekonomi Angkutan Udara Niaga Berjadwal Dalam Negeri*.
- Kotler, Philip, dan Kevin Lane Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Alih Bahasa oleh

Bob Sabran,MM; Edisi 13; Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga

Kotler, Philip, dan Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Alih Bahasa oleh Bob Sabran, M.M. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Osterwalder, Alexander, dan Yves Pigneur. 2014. *Business Model Generation*. Alih Bahasa oleh Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Osterwalder, Alex. Pigneur, Yves. Bernarda, Greg. Smith, Alan. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sonx, Inc.